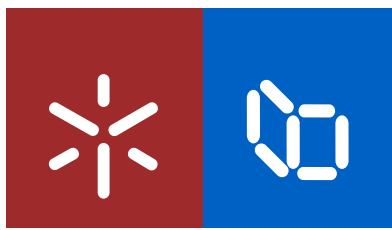


Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Gonçalo Miguel Carvalho e Silva

**A influência das culturas individuais
num ambiente empresarial multicultural**



Universidade do Minho

Instituto de Letras e Ciências Humanas

Gonçalo Miguel Carvalho e Silva

A influência das culturas individuais num ambiente empresarial multicultural

Relatório de Estágio

Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês:
Formação, Tradução e Comunicação Empresarial

Trabalho realizado sob a orientação da

Professora Doutora Sun Lam

e do

Mestre Pedro Vieira

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA
EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO
INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages,
mais à avoir de nouveaux yeux. »
Marcel Proust

Agradecimentos

Uma primeira palavra de agradecimento aos meus orientadores. À professora Sun Lam que me acompanhou durante todo o percurso académico universitário, um agradecimento não só pelo apoio prestado neste relatório mas por todos os seus esforços ao longo destes cinco anos. Ao professor Pedro Vieira, pelos conhecimentos partilhados nas suas aulas e que são, de facto, a base da teoria por detrás deste relatório, assim como por ter aceitado orientar-me neste estágio.

A Juan Silvestre agradeço a oportunidade que me ofereceu de estagiar na sua empresa, a sua proposta foi o ponto de partida deste estágio.

À Berlitz, empresa onde atualmente trabalho pela grande compreensão demonstrada durante a elaboração deste relatório. Devo referir nomeadamente Justin Truskey, gerente de local de instrução, e Shelly Xu, diretora do centro, pelo seu apoio, mesmo quanto este acarretou desatenção ou atrasos no emprego, mas sem o qual o presente relatório não poderia ter sido terminado.

Por último, o maior dos agradecimentos aos meus amigos, que com o seu apoio, compreensão e ajuda ativa na elaboração deste relatório permitiram que fosse realizado. Mostraram que a distância, por maior que seja, pode ser ultrapassada e provaram ser não só uma tremenda força positiva durante este estágio mas em todos os aspetos da minha vida. Qualquer nota será insuficiente para expressar o quanto lhes estou agradecido.

Resumo

Durante o segundo semestre do ano letivo de 2011/2012, em sede do mestrado Estudos Interculturais Português/Chinês: Formação, Tradução e Comunicação Empresarial, efetuei um estágio com o objetivo de praticar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado. O presente relatório apresenta o trabalho efetuado assim como a sua relevância para o meu percurso académico.

O estágio foi realizado num restaurante ocidental localizado na cidade chinesa de Tianjin. O restaurante é gerido por uma empresa ocidental e, estando localizado numa cidade chinesa com um *staff* que inclui tanto empregados locais como estrangeiros e servindo clientes das mais diversas proveniências, é um local ideal para praticar os conhecimentos relacionados com comunicação internacional adquiridos ao longo do mestrado.

O presente relatório pode ser dividido em três partes principais:

Na primeira parte começo por fazer o enquadramento deste estágio no âmbito académico e por explicitar as razões e os objetivos para o realizar. De seguida apresento a instituição de acolhimento do estágio, apresento a sua situação, localização e relevância para a área em estudo.

Na segunda parte apresento a fundamentação teórica para a minha atuação nesta empresa e para a situação encontrada. Começo por introduzir a definição do complexo termo “cultura”, de seguida demonstro a sua importância num contexto empresarial multicultural, e acabo por especificar as suas implicações no caso chinês, focando-me no sistema de gestão chinês e nas suas diferenças em relação aos sistemas ocidentais.

Na última parte, apresento a experiência que adquiri com este estágio. Apresento as minhas responsabilidades, as minhas descobertas, os problemas com que me deparei e as soluções encontradas. Dedico grande parte desta secção à apresentação de casos concretos que experienciei, procurando sempre relacionar a minha aprendizagem prática aos conhecimentos teóricos já adquiridos.

No final do relatório, apresento ainda os resultados da minha experiência, o que aprendi através da prática e a sua relevância para o meu percurso.

Abstract

During the second semester of the 2011/2012 school year, as part of the master's degree in Intercultural Studies in Portuguese and Chinese: Translation, Education and Communication, I took part in an internship with the objective of practising the knowledge gained throughout the master's degree. This report presents the work performed as well as its relevance to my the academic course.

The internship was carried out in a western restaurant on the Chinese city of Tianjin. The restaurant is managed by a western company and, being located in a Chinese city with a staff of local as well as foreign employees and serving customers from the most different geographic origins, it is an ideal location to practice all the knowledge related to international communication I have gained throughout the master's degree.

This report can be divided into three main parts:

In the first part I start by presenting this internship and by showing the reasons and objectives of taking part in it. Then, I present the company in which I carried out my internship, its situation, location and relevance to the subject being studied.

In the second part I present the theoretic base for my performance in this company and for the situation I found there. I start by giving an introduction about the complex term “culture”, I then demonstrate its importance in a multicultural business setting, and conclude by specifying its implications in the Chinese case, focussing on the Chinese management system and in its difference when compared to the western systems.

In the last part, I present the experience I acquired with this internship. I present my responsibilities, my discoveries, the problems I met and the solutions found. A great part of this section is dedicated to the presentation of particular cases I experienced, always trying to relate my practical learning experience to the theoretical knowledge I had already gained.

In the ending of this report, I present the results of my experience, what I learned through practice and its relevance to my academic and professional path.

Índice

Índice de figuras e tabelas	viii
1. Introdução	9
1.1 Enquadramento e objetivos do estágio	9
1.2. Entidade de acolhimento e plano de estágio	10
2. Apresentação da Empresa	11
2.1. Boxinves	12
2.2. Aulare	13
3. Cultura num contexto empresarial	16
3.1. O que é a cultura?	16
3.2. A importância da cultura num contexto empresarial	19
3.3. A importância da cultura empresarial na China: o modelo de negócios chinês	21
4. Trabalho realizado	25
4.1. Introdução ao trabalho realizado	25
4.2. Exemplos práticos da influência da cultura individual num ambiente empresarial intercultural.....	25
4.2.1. Traduções deficientes	25
4.2.2. Diferentes expectativas (Sistemas de Gestão)	28
4.2.3. Diferentes preferências e sensibilidades a sabores	30
4.2.4. Limpeza	30
4.2.5. Compreensão cultural/linguística	31
Conclusão	32
Bibliografia	34
<i>Webliografia</i>	35

Índice de Figuras e Tabelas

Figuras

Figura 1: Mapa das localizações em que a Boxinves se encontra presente	12
Figura 2: Proporção aproximada das nacionalidades dos clientes	13
Figura 3: Secção "Pasta corner" do menu	26

Tabelas

Tabela 1: Tradução do menu	27
Tabela 2: Tradução correta do menu	27

1. Introdução

1.1 Enquadramento e objetivos do estágio

O curso de mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Formação, Tradução e Comunicação Empresarial tem como objetivo dotar os seus mestrandos com todo o tipo de capacidades e conhecimentos em preparação do exigente mercado de trabalho que, de um modo ou de outro, tenha relações ou interesses com as áreas e culturas chinesas e portuguesas. Pretende equipar o mestrando com competência linguística, capacidade comunicacional e sensibilidade cultural que lhe permita o contacto eficaz, direcionado para os agentes económicos e culturais, ou outros, daqueles mercados, num estabelecer de pontes entre as duas sociedades.

Sendo que ao longo do curso foram adquiridos importantes conhecimentos, torna-se premente aplicá-los num ambiente prático. É este o objetivo do estágio realizado. Estando o mestrado dividido em três vertentes – formação, tradução e comunicação empresarial –, ainda que as três vertentes estejam interligadas, é imprescindível selecionar uma delas para proceder a um período de estágio. Foi minha opção, portanto, seguir um estágio na área da comunicação intercultural.

O contacto com a vertente empresarial dos estudos chineses não é estranha ao percurso académico que escolhi, em primeiro lugar com a licenciatura em Línguas e Culturas Orientais e, posteriormente, com o presente mestrado, Estudos Interculturais Português/Chinês. Na primeira pela unidade curricular China Económica e Política e, em sede de mestrado, pela unidade curricular Aspetos Interculturais do Empreendedorismo. São precisamente os conhecimentos adquiridos em sede das referidas unidades curriculares que formam a base teórica das atividade desenvolvida no estágio, e aos quais tive de recorrer frequentemente no seu decurso. Foram também essenciais os conhecimentos de língua e cultura chinesa adquiridos ao longo quer da licenciatura quer do mestrado.

Teve também relevância para a escolha desta área de estágio a complexidade da influência cultural nas empresas e, por conseguinte, a possibilidade – e necessidade – de praticar também outras capacidades envolvidas com os estudos realizados, como a língua chinesa e a tradução.

1.2. Entidade de acolhimento e plano de estágio

O estágio e que se baseia o presente relatório foi realizado numa empresa estrangeira sediada numa cidade chinesa e servindo clientes das mais diferentes nacionalidades. A empresa, intitulada Boxinves, descrita no capítulo seguinte, está localizada na cidade de Tianjin. No decorrer do estágio, foi meu principal objetivo gerir as diferenças culturais da forma mais útil para a empresa, assim como compreender que erros, a nível cultural, estavam a ser cometidos aquando da minha chegada e, sempre que possível, corrigi-los.

No presente relatório, será apresentado o trabalho que realizei nesta empresa, sobretudo focando as dificuldades de comunicação intercultural encontradas, assim como a forma de as resolver, ou – quando não o é possível – de as minimizar.

2. Apresentação da Empresa

2.1. Boxinves

Boxinves (Boxinves Investment Co.,Ltd) é uma empresa de capital estrangeiro fundada na cidade chinesa de Tianjin.

Esta organização é uma empresa de consulta e gestão internacional, especializada em gerir projetos e oferecer serviços a empresas no continente asiático. Oferece aos seus clientes soluções de negócio integradas para desenvolver e melhorar a sua posição competitiva no mercado.

A Boxinves gere, aconselha e oferece serviços a companhias que fazem negócios na região da Ásia-pacífico. Procura criar um ponte entre os mercados europeu e asiático. É seu objetivo ajudar os seus parceiros e clientes a desenvolver com sucesso o seu negócio na região da Ásia-pacífico.

Os produtos e serviços prestados podem ser divididos principalmente em cinco aspetos: consultadoria, recursos humanos, soluções logísticas, organização de eventos e centro internacional de negócios (oferecendo um espaço de negócios de um ou vários escritórios com ou sem serviço de assistência executivo). A empresa não se limita, no entanto, a operar nestes cinco aspetos, sendo que os clientes podem também beneficiar da capacidade da empresa em utilizar todos os seus recursos de forma a tratar dos assuntos mais complexos que os clientes possam apresentar.

A Boxinves oferece um guia de investimento abrangente, e tem como filosofia principal a ideia de investimento em pessoas e tecnologia.

Os principais clientes são empresas estrangeiras que procuram expandir os seus negócios na Ásia, assim como empresas asiáticas que procuram investir em diversas localizações no mundo¹.

Além de se focar na sua área principal de consultadoria empresarial, a Boxinves ainda possui e gere diversos negócios na cidade de Tianjin, onde se encontra sediada. A mais conhecida destas ocupações é a publicação das revistas em língua inglesa *Tianjin Plus* e *Business Tianjin*. *Tianjin Plus*, subtitulada “Your Guide to the City”, é a mais antiga revista em língua inglesa da cidade de Tianjin. É uma revista grátis e disponível em inúmeros locais frequentados por estrangeiros (cafés, restaurantes, ginásios, câmaras de comércio, etc.). É dedicada a dar a conhecer aos habitantes estrangeiros da cidade as atividades que ocorrem em Tianjin, assim como todo o tipo de informações sobre a cidade e sobre a China; tendo uma circulação mensal de

1 Boxinves, *About Us*

15.000 cópias². *Business Tianjin* é a única revista em língua inglesa focada aos negócios desenvolvidos na cidade e ao seu desenvolvimento socioeconómico. A revista é dirigida aos homens ou mulheres de negócios residentes na cidade ou que nela tencionem investir.³

Entre os projetos geridos por esta empresa-mãe, encontra-se também um restaurante de comida ocidental e sabor “latino”, denominado Aulare. Foi neste restaurante que desenvolvi o meu estágio.



Figura 1: Mapa das localizações em que a Boxinves se encontra presente

2 Tianjin Plus, *About TJ+*

3 Business Tianjin, *About Business Tianjin*

2.2. Aulare

Aulare (com o nome chinês 艾伊沙贝西餐厅⁴) é um restaurante ocidental localizado na zona de Tianjin denominada Shídài Àochéng⁵ (que aparece traduzida em inglês como “magnetic city” “magnetic capital” ou “magnetic plaza”). O restaurante tem um tema latino e define-se mesmo como “um romance entre Tianjin e um amante latino”⁶.

A localização do restaurante é relevante porque zona correspondente é uma das zonas da cidade mais frequentadas por estrangeiros, incluindo uma zona residencial habitada por um número relevante de estrangeiros, quer trabalhadores quer estudantes.

O restaurante apresenta-se como o local onde os sabores latinos, espanhóis, portugueses, italianos e da América do sul e central se encontram (ainda que, na realidade, não dispõe no menu de qualquer prato de sabor português). O Chef principal é filipino, com estudos em institutos de culinária ocidental e chefiando uma equipa de quatro cozinheiros chineses. No momento da minha entrada, o restaurante era gerido por duas filipinas com experiência de gestão de restaurantes ocidentais em diversos países. Completando o *staff* temos também cerca de cinco empregados de mesa a tempo parcial, com diferentes níveis de fluência em inglês, um caixa e cerca de dois

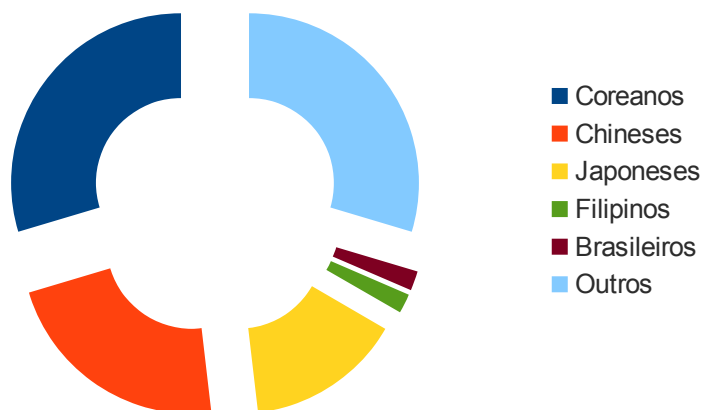


Figura 2: Proporção aproximada das nacionalidades dos clientes

funcionários de limpeza, todos de nacionalidade chinesa. Os clientes são das mais diversas proveniências, sendo a maior percentagem de origem coreana, muito próxima da quantidade de chineses e japoneses. Em relativo grande número o restaurante serve também clientes americanos, alemães e brasileiros, filipinos, e em menor número, clientes dos mais diversos países de todos os cinco continentes.

Em termos de clientes temos, como se vê, três principais tipos: os clientes chineses, estrangeiros asiáticos e estrangeiros ocidentais. Os clientes chineses eram, à altura da minha chegada raros, podendo chegar a haver no máximo uma ou duas mesas de clientes chineses por dia. No entanto, durante os três meses de duração do meu estágio, a quantidade de clientes nacionais foi sempre aumentando de forma

4 Restaurante Ocidental Àiyīshābèi, tradução fonética para chinês do nome Isabel.

5 时代奥城

6 Aulare, *About Us*

progressiva chegando a serem bastante comuns nos últimos dias em que estive presente (ainda que nunca chegando à quantidade dos clientes coreanos). Estes clientes nacionais pertencem na sua maioria à chamada classe média, ou média-alta, têm contacto e conhecimento da cultura ocidental, assim como da comida. O grupo mais comum é, no entanto, os estrangeiros asiáticos, nomeadamente coreanos e japoneses, com uma clara proeminência de clientes coreanos (especialmente durante o almoço, em que frequentemente são a única nacionalidade presente). A larga maioria destes clientes trabalham em empresas dos seus países localizadas na cidade de Tianjin, muitas deles na zona do restaurante – Shídài Àochéng, – mais uma vez, particularmente os clientes coreanos. Além dos clientes asiáticos que trabalham em empresas estrangeiras, a restante parte é em grande maioria as esposas e os filhos destes trabalhadores, que os acompanham vivendo na cidade e que, regra geral, não trabalham – as esposas sendo donas de casa e os filhos frequentando uma das escolas internacionais existentes na cidade. À semelhança dos clientes chineses, estes clientes pertencem na sua maioria à classe média ou média-alta, e têm conhecimento da cultura e comida ocidental.

O terceiro tipo de clientes mais comum são os clientes estrangeiros ocidentais. “Ocidentais” é claramente uma definição muito lata e é a melhor neste caso, visto que os clientes ocidentais no restaurante eram das mais diferentes proveniências, as mais comuns podendo talvez ser indicadas como: americanos, brasileiros, alemães, finlandeses, espanhóis e australianos. Esta é contudo uma lista sem dúvida reduzida que não indica todas as nacionalidades presentes, originárias dos países mais distintos e sendo inclusivamente nem sempre claras para nós. À semelhança dos clientes asiáticos, os clientes ocidentais também eram, na sua maioria, trabalhadores de empresas estrangeiras na cidade e também eles se faziam acompanhar das suas famílias. A diferença será que ao contrário dos asiáticos, os elementos trabalhadores da família não eram necessariamente os homens, as mulheres trabalhando também (ainda que não seja, ainda assim, muito comum), ou, por vezes, ambos os elementos trabalhando. Outra diferença é que, ao contrário dos clientes asiáticos, a maioria das empresas em que os ocidentais trabalham não ficam na área do restaurante e, muitas vezes, não ficam mesmo na zona central da cidade, estando localizadas em áreas bastante afastadas que oferecem benefícios fiscais às empresas lá sediadas, áreas como como Binhai, Tanggu, Taida ou várias outras. Visto que vivem ou trabalham em áreas mais afastadas e não têm tanta facilidade em deslocar-se à zona do restaurante, são mais comuns durante o fim-de-semana. Já à semelhança dos clientes asiáticos, também fazem parte da classe socioeconómica alta ou média-alta. É claro, portanto, que ainda que os clientes tenham as mais diversas proveniências, perfazem, ainda assim, um grupo muito homogéneo a vários níveis, como posição social, posição profissional, nível cultural, estrutura familiar, etc. Outra área em que os clientes formam um grupo homogéneo é a idade, visto que com raras exceções, todos

os clientes têm entre 30 a 40 anos.

Além do chef de nível internacional, o restaurante usa também na confecção de todos os pratos quase exclusivamente produtos importados, evitando, tanto quanto seja possível e razoável, o uso de produtos chineses, aproximando-se o mais possível ao sabor e qualidade europeus. Os preços não são particularmente elevados, estando, pelo contrário, muito próximos dos que são praticados em restaurantes de cozinha ocidental explorados por cidadão chineses, chegando por vezes a estar inclusivamente claramente abaixo da média dos preços especialmente nos pratos mais pedidos, como a *pasta*.

Em termos da escolha de pratos, mas uma vez os clientes mostram ser um grupo surpreendentemente homogéneo. Independentemente da nacionalidade, as escolhas mais comuns recaem sobre os pratos com os preços mais acessíveis da ementa, principalmente *pasta* e *pizza*, assim como as entradas ou *tapas* espanholas e latino-americanas. Para grupos maiores e clientes com um nível socioeconómico mais alto, é comum escolher também entre os pratos mais dispendiosos, incluindo a especialidade do restaurante, a *paella* de marisco espanhol. Mais uma vez aqui, aqui parece não haver significativa diferença entre as opções dos clientes independentemente da nacionalidade.

Excluindo o serviço normal e diário, o restaurante está disponível e serve ainda, com alguma regularidade, encontros e celebrações de negócios, festas privadas, e eventos especiais.

3. Cultura num contexto empresarial

3.1. O que é a cultura?

"Quando ouço a palavra cultura, ponho a mão no revólver."

Hanns Johst, ministro na Câmara da Cultura Nazi

Procurando compreender a influência das diferentes culturas na prática empresarial, torna-se imprescindível definir o significado de cultura. Esta é, no entanto, uma tarefa complexa, quer pela história da palavra, quer pelos diferentes significados que lhe continuamos a dar na atualidade. A quantidade de definições para “cultura” foi contabilizada como 164, já num trabalho em língua inglesa de 1951⁷, o que mostra a dificuldade que existe em definir um conceito que parece estar em permanente mutação. Raymond Williams, no seu seminal *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society* chamou à variante inglesa uma das duas ou três palavras mais complexas da língua inglesa⁸.

A palavra cultura, como a usamos hoje tem origem na palavra latina *cultura*, e ainda que sejam homógrafas, não contêm o mesmo sentido. Já esta palavra latina original, *cultura* provém do termo *colere*. *Colere* tinha uma grande número de significados associados: habitar, cultivar, proteger e venerar. Estes diferentes significados acabaram por se separar em diferentes palavras. Por exemplo, o sentido de “habitar” acabou por desenvolver a palavra colónia (por *colonus*); e o sentido de venerar acabou por desenvolver a palavra “culto” (por *cultus*). A palavra cultura acabou por adquirir, então, um significado mais geral de “cultivar” ou “cuidar”. A palavra cultura era utilizada, então, quase exclusivamente no contexto da agricultura⁹.

Cultura era, portanto, utilizada como um nome de um processo: o cuidar de algo, como animais ou plantações. E este sentido foi mantido ao longo dos séculos; sendo, pelo menos até ao século XVI o significado comum da palavra. A partir do início do século XVI, a palavra começou a ser utilizada em metáforas: “cultura de mentes”, “cultura de compreensão”, aplicando a imagem de cultivar terras também ao “cultivo” ou “cultura” de ideias. “Cultura” começa portanto a adquirir um sentido mais geral de “cuidar” ou “desenvolver”, ainda como metáfora ou analogia e implicando a indicação do objeto. E assim começou a história moderna do conceito de cultura. No entanto, só durante o século XVII começou a palavra a ser

7 Jones, 2007

8 Williams, 1985, p. 87

9 Idem

utilizada como a usamos hoje, como um substantivo independente, um processo abstrato ou o resultado desse processo. Jane Austen, por exemplo, escreve em Emma “every advantage of discipline and culture ”¹⁰. Não foi no entanto antes do século XIX, que este uso se torna comum¹¹.

O mesmo processo corria em todas as línguas europeias. O filósofo alemão Johann Gottfried Herder, por exemplo, num texto indiscutivelmente inovador na história deste conceito, critica o domínio da cultura europeia, dizendo que “a própria ideia de uma cultura europeia superior é um claro insulto à majestade da natureza”, defendendo que seria necessário falar não de “cultura”, mas de “culturas”: diferentes culturas de diferentes períodos e nações, mas também culturas de diferentes grupos sociais e etnias¹². Foi a primeira vez que o termo foi utilizado neste sentido, mostrando não só a utilização de “cultura” como conceito independente, mas também enfatizando a existência de diferentes culturas nacionais e tradicionais¹³.

Com toda esta riquíssima história, que é ao mesmo tempo complexa e obscura, não é difícil compreender que definir “cultura” não seja fácil e que, de facto, existem variadas definições em uso. Simplificando um pouco, os significados de “cultura” parecem poder ser separados em cinco categorias principais: em primeiro lugar o sentido original de “cultivar a terra”. A partir da década de oitenta do século XIX, com o desenvolvimento científico surge também um novo conceito, a “cultura celular”, num sentido derivado do significado concreto original, o de cuidar de algo, como um animal animal ou, neste caso, um conjunto de células. Mas excetuando estes sentidos mais físicos e concretos, podemos ainda destacar claramente três categorias do uso da palavra. A primeira refere-se ao processo geral de desenvolvimento intelectual, espiritual e estético ou o seu efeito, como já referi. A segunda refere-se a uma forma de vida particular, quer de um povo, de um período ou da humanidade em geral. Como vimos, este uso surgiu com Herder, e é provavelmente a que melhor se aplica ao uso que é dado neste relatório. A última categoria, e a única ainda não referida é, possivelmente, a mais utilizada na atualidade: as obras e as práticas da atividade intelectual e, especialmente, artística. Falamos portanto hoje em dia de música, literatura, pintura, escultura, teatro e cinematografia como “cultura”; a maioria dos países dispõe de um Ministério da Cultura para lidar com estas formas de arte. Este sentido que surgiu bastante tardiamente, mas é especialmente difícil de datar por estar tão intimamente ligado à primeira categoria de usos que referi¹⁴.

É portanto muito difícil, senão impossível, dispor de uma definição “certa” ou “verdadeira” ou “científica” da palavra, visto que esta tem uma história complexa e mantém-se em desenvolvimento. No

10 Em português: “todas as vantagens da disciplina e cultura. Emma, de Jane Austen foi publicado em 1816

11 Williams, 1985, p. 88

12 Em *Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit*, em português: “Ideias sobre a Filosofia da História da Humanidade”.

13 Williams, 1985, p. 89

14 Williams, 1985, p. 90

entanto, e ainda que o que acabei de referir se aplique em sentido geral ao significado da palavra, em cada disciplina em que é utilizado, o termo “cultura” tende a ser clarificado. A título de exemplo, em arqueologia ou antropologia, “cultura” ou “uma cultura” refere-se geralmente à produção material dos povos; já em história e “estudos culturais”, refere-se primeiramente aos nossos sistemas de significados ou símbolos¹⁵. Também na área da gestão ou negócios têm surgido diferentes definições, ainda que também não sejam totalmente coincidentes ou definitivas.

Falando de cultura na área da gestão não é possível não se centrar na investigação do alemão Geert Hofstede, o investigador mais citado de sempre neste tema¹⁶. *Não é possível lidar com “cultura” na área dos negócios e gestão sem tomar conhecimento da enorme sombra que é formada pelo trabalho de Geert Hofstede*, segundo Malcolm Chapman, citado pelo próprio Hofstede¹⁷. É portanto de premente relevância conhecer a definição de “cultura” de Hofstede, particularmente nesta área. Acontece, no entanto, que Geert Hofstede já apresentou diferentes definições do termo, e não inteiramente compatíveis.

Na sua definição mais conhecida e citada, Hofstede define cultura como “uma programação coletiva da mente que distingue um grupo de outro”. Mais tarde definiu-a como “programação mental... padrões de pensamentos e sentimentos e ações potenciais”¹⁸. Ainda que não completamente coincidentes estas definições permitem-nos entender no uso da palavra cultura na atual área da gestão o termo chave parece ser “programação”. A cultura não é portanto algo que possa ser adquirido com facilidade, pelo contrário, é adquirida por um longo processo de desenvolvimento numa sociedade. Este processo inclui: aprendizagem de valores (crenças e e atitudes dominantes), participação em rituais (atividades culturais), modelação em relação a heróis (modelos), e compreensão de símbolos (mitos, lendas, vestuário, jargão, etc.). Estes ingredientes da cultura são adquiridos pelo nascimento e são influenciados por família, escola, religião, locais de trabalho, amigos, televisão, jornais, livros, e muitas outras fontes¹⁹.

Será claro, portanto, que a definição do termo “cultura” não é simples ou, sequer, consensual, tendo uma história complexidade que ainda se reflete no atual uso que é dado à palavra, não sendo simples explicitar uma definição correta ou “científica”. No entanto, na área relativa ao presente relatório as bem ponderadas definições de Geert Hofstede são a norma mais comum e aplicada.

15 Williams, 1985, p. 91

16 Jones, 2007

17 Hofstede, 2003

18 Jones, 2007

19 Idem

3.2. A importância da cultura num contexto empresarial

No livro *China's Management Revolution: Spirit, land, energy*, Charles-Edouard Bouée usa uma alegoria que é útil para compreender a forma como vemos as culturas diferentes da nossa:

Um homem sábio viajando de uma cidade para outra encontra um estranho a caminhar na direção inversa. “Não vai gostar das pessoas nessa cidade,” disse o estranho, virando-se para trás e apontando na direção de onde viera. “São hostis, desonestos e reservados. Como são as pessoas na cidade de onde vem?”

– Suponho que não as achará muito diferentes, – disse o homem sábio.

Mais tarde nesse dia, o homem sábio deparou-se com outro estranho a caminhar na direção inversa. “Vai gostar das pessoas nessa cidade,” disse o estranho apontando na direção de onde viera. “São amistosos, diretos e honestos. Como são as pessoas na cidade de onde vem?”

– Suponho que não as achará muito diferentes,” disse o sábio.²⁰

O conto é útil para ilustrar que a forma como vemos outros países ou povos, ou como é mais relevante neste caso, a forma como as empresas veem outros países ou povos com os quais lidam de qualquer forma – como parceiros, colaboradores, clientes ou fornecedores – depende frequentemente mais de eles mesmos do que do país em questão. E são, por conseguinte, as preconcepções que transportam que ditarão a sua operação e sucesso nesse país. Bouée reconhece no entanto que o homem sábio do conto também saberia que as “cidades”/países mudam e que estar atento a essas mudanças é fundamental para o sucesso numa cultura estrangeira²¹.

Vivemos num mundo cada vez mais interligado. Dado o aumento da globalização de organizações industriais e o aumento da interdependência entre os países, a necessidade de uma melhor compreensão da influência cultural nunca foi maior. As situações com que é preciso lidar são profundamente complexas, em constante mudança e difíceis de interpretar²². Mas a ligação mais forte entre os países não quer de forma alguma dizer que as diferenças estejam a desaparecer ou a diminuir. Antes pelo contrário, citando Doug Ivester, ex-CEO da Coca-Cola, “À medida que as fronteiras económicas são derrubadas, barreiras culturais são

20 Bouée, 2011, p. 154, minha tradução

21 Bouée, 2011, p. 154

22 R. House, Javidan, & Dorfman, 2001

erguidas, apresentando novos desafios e oportunidades de negócio”. Quando diferentes culturas entram em contacto podem convergir em certos aspetos, mas as suas idiossincrasias serão provavelmente amplificadas²³. Por exemplo: a McDonalds serve vinho e saladas com os seus hambúrgueres em França. Já na Índia, onde produtos com carne de vaca são tabu, criou um hambúrguer de carneiro: o *Mahajahar Mac*. Os médio-orientais, por seu lado, preferem pasta de dentes com sabor picante, já os japoneses gostam de ervas aromáticas nos seus medicamentos²⁴. Jack Welch, ex-CEO da General Electric – tempo durante o qual o valor da empresa cresceu 4000%, deu um discurso em que descreveu de forma perfeita os contornos do mercado atual em consequência da globalização e as consequentes necessidades das empresas intencionais: “O Jack Welch do futuro não posso ser eu. Eu passei toda a minha carreira nos Estados Unidos. O próximo líder da General Electric será alguém que passou tempo em Bombaim, em Hong Kong, em Buenos Aires. Temos de enviar os nossos melhores e mais inteligentes [líderes] para o estrangeiro e de nos certificarmos que têm o treino que lhes permita tornarem-se nos líderes globais que farão a GE florescer no futuro”²⁵.

Tendo em conta as vastas diferenças que estão camufladas sob a globalização, não há questão que um dos mais importantes desafios da gestão numa empresa internacional é a capacidade de comunicar eficientemente com pessoas de outras partes do mundo. Pessoas que podem ser desde empregados a clientes, acionistas, reguladores, ou parceiros, entre outros grupos. A comunicação eficiente requer a capacidade de ouvir, de estruturar a mensagem de uma forma compreensível para o ouvinte, e aceitar e usar *feedback*²⁶. Comunicação intercultural envolve encontrar soluções integradas, ou no mínimo acordos, que permitam que as decisões sejam implementadas por membros de diversas culturas²⁷.

Alguns exemplos mais práticos que demonstram o que aqui se procurou mostrar, que a compreensão intercultural é fundamental para as empresas que operem a um nível multinacional: Os Estados Unidos da América são um dos países mais orientados para o desempenho; para um gestor americano típico, comunicação eficiente implica linguagem direta e explícita. Factos e números e raciocínio lógico são importantes pilares da comunicação. Análises económicas e resultados expectáveis são critérios base para tomar decisões. Para um gestor americano, comunicação é um meio para atingir um fim – um fim que são resultados concretos. Mas pessoas de outras culturas não partilham necessariamente estes atributos. Pessoas de uma cultura menos orientada para o desempenho como a Rússia ou a Grécia tendem a preferir linguagem indireta e vaga. Factos claros e números são difíceis de obter e não são tomados em conta

23 R. J. House & Mansour, 2001

24 Idem

25 Ibidem

26 Ibidem

27 Ibidem

seriamente mesmo quando disponíveis. Para um gestor grego típico, comunicação eficiente pode não implicar necessariamente um acordo claro em factos e expectativas, pode implicar uma discussão e exploração de assuntos sem quaisquer compromissos e resultados explícitos. Outras pessoas de países menos assertivos como, com a Suécia, podem achar demasiado agressivo, mal-educado e hostil falar de expectativas explícitas e ambíguas. Prefeririam um processo comunicacional em dois sentidos em vez de em um sentido a partir do gestor. Preferem um diálogo com muita discussão sobre o assunto. O objetivo do processo comunicacional para as pessoas destes países é não só atingir resultados mas também melhores relações entre todas as partes²⁸.

Como se torna claro, a gestão de uma empresa que inclua pessoas de várias origens culturais, como as apresentadas acima, é uma tarefa de extrema complexidade. É uma necessidade básica, portanto, e como se já explicitou acima, um conhecimento claro da cultura com a qual se trabalha. Os dados apresentados acima, descrevendo as diferentes expectativas das diferentes culturas são resultado do Projeto GLOBE. O Projeto GLOBE é um projeto de investigação da cultura empresarial a nível global, tendo sido realizado com base na aplicação de questionários em 62 países. O projeto procura oferecer aos gestores um “ponto de partida para a preparação de comunicação multicultural e para a resolução de conflitos interculturais”²⁹.

3.3. A importância da cultura empresarial na China: o modelo de negócios chinês

Como é natural, a análise anteriormente exposta é válida também para o caso chinês, em que a compreensão intercultural é fundamental para o sucesso. No entanto, parece-me ser útil formular algumas notas mais concretas em relação ao caso da China.

Excetuando a influência das diferenças linguísticas e históricas, que naturalmente marcam as relações profissionais e já foram referidos anteriormente, na China é possível salientar um facto geralmente mais inesperado: um sistema de gestão único e diferente dos sistemas americano e europeu. Ainda que muito fosse já esperada a tomada de posição da China como o fenómeno geo-económico mais importante do século XXI, o que era menos óbvio é que neste processo os gestores chineses tivessem criado um novo sistema de fazer negócios que difere daquele que era conhecido como o modelo de negócios *standard* – o americano ou o europeu, o último considerado uma variante mais complexa do primeiro. É particularmente

28 R. J. House & Mansour, 2001

29 Idem

surpreendentemente que tenha acontecido este desenvolvimento num país que há trinta anos modelou a sua forma de fazer negócios pelo método ocidental³⁰.

O sonho que seduziu a China desde que Deng Xiaoping deu início à abertura económica (1978) foi o sonho americano. O povo chinês queria que a China fosse a nova América – mas ainda maior, mais rica e mais forte. E seu trabalho para o atingir foi compensado: a China tornou-se um das maiores economias mundiais; contra as previsões daqueles que criam que o sistema capitalista americano não funcionaria sem a sua contraparte política – a democracia liberal. Contudo, após a crise financeira de 2007-2008, que mostrou que o modelo americano tinha pés de barro (sob a forma de hipotecas de alto risco, ou “subprime”), os principais homens de negócios, legisladores e pensadores chineses começaram a refletir e reavaliar o sistema económico³¹.

É importante notar que o sistema chinês não é isolado e é em grande parte herdado do capitalismo americano, menos complexo que a versão europeia, como já indiquei acima, e que é também fortemente influenciado pela cultura história e valores chineses. A esta base, o governo chinês adiciona o ambiente e os empresários chineses a energia. É assim um sistema assente nestes três pilares que se suportam mutuamente³². De facto, o modelo chinês pode não parecer imediatamente diferente dos sistemas americano ou europeu, e muitas ferramentas e conceitos ocidentais têm influência ou foram absorvidos na forma chinesa de fazer negócios.

Bouée define as diferenças dos sistema chinês em nove adjetivos – dinâmico, adaptado, flexível, sintético, mútuo, consensual, espiritual, disciplinado e natural, – que passo a explicar sinteticamente de seguida. Dinâmico: os gestores chineses não acreditam que o objetivo da gestão seja atingir um estado de adaptação equilibrada a um ambiente competitivo estável, mas sim manter a harmonia num mundo de negócios em que o equilíbrio é um prospecto tão remoto e distante que seria fútil e insensato tentar adaptar-se a ele. Os gestores chineses geralmente têm um sentido de direção, mas é mais o sentido de direção de um surfista que de um estratega militar; é mais um desejo de chegar à praia ainda de pé do que de chegar a um ponto bem definido. Ao invés de criar grandes planos estratégicos e implementá-los de forma deliberada e sistemática, o gestor chinês está constantemente a aperfeiçoar e mudar as distribuições de peso de forma a “não cair da prancha”³³.

Adaptado: ainda que não haja um equilíbrio a que os gestores se tentem adaptar no ambiente

30 Bouée, 2011, p. 178

31 Bouée, 2011, p. 1

32 Bouée, 2011, p. 131

33 Bouée, 2011, pp. 132–133

empresarial chinês, existem ritmos, ciclos e estações. Os gestores chineses sentem os ritmos e sabem que há uma estação parra cada fruto e um tempo para cada propósito. Decisões e ações são necessárias quando são necessárias. Também o governo adiciona os seus próprios ritmos ao ambiente. Os planos quinquenais da República Popular da China consistindo em objetivos em termos de produto interno bruto, educação, alojamento e emissões de dióxido de carbono fornecem às empresas chineses um fundo estratégico com o qual os seus planos devem ser alinhados. Flexível: para se manter a salvo num mundo turbulento e imprevisível, é preferível não ficar demasiado amarrado a um plano. Os gestores chineses conseguem ser precisos e detalhados quando precisam de o ser, e geralmente orgulham-se de seguir o “método científico”. Mas também tomam atalhos, e dão valor à flexibilidade que a imprecisão acarreta. Sem um plano claro, não é possível perder “face” ao mudar de direção³⁴.

Sintético: o estilo de gestão chinês é sintético no sentido em que absorveu e adaptou-se, e continuará a absorver e adaptar-se, a princípios, características, e ferramentas de outros estilos e tradições. Não existe qualquer tabu em utilizar técnicas desenvolvidas noutros países e, como já referi, o sistema americano e particularmente prevalecente³⁵. Mútuo: muitos gestores chineses dão particular importância aos resultados intangíveis dos seus negócios, tais como confiança, lealdade dos empregados, clientes e fornecedores e boas relações em geral com todas partes envolvidas com a empresa. Outra manifestação da importância da reciprocidade ou obrigação mútua na China é a forma como as empresas lidam com os recursos humanos: os empregados são vistos como família. Da mesma forma como ajudam a empresa a atingir o sucesso, que também é o seu sucesso, têm direito de esperar ter oportunidades de se desenvolverem como pessoas, assim como de realizar o seu potencial³⁶.

Consensual: olhando para a distribuição do poder na China pode parecer fácil ver tirania em todo o lado, desde o todo-poderoso Partido Comunista e aos seus chefes locais, aos todo-poderosos patriarcas das famílias e aos todo-poderosos patrões das empresas. Contudo, esta visão é enganadora, devido à diferença de sentidos no ocidente e no oriente da palavra “patrão”. A autoridade do “patrão” em culturas ocidentais advém do que a pessoa conseguiu para atingir essa posição. Ainda que sejam necessárias as mesmas qualidades para atingir a mesma posição na China, uma vez atingida, a autoridade advém não do que o patrão fez para se tornar patrão mas da própria posição. Tradicionalmente na China, as pessoas reconhecem a necessidade de existir um governante com autoridade que as guie e tome decisões quando estas são necessárias. Reservam-se, no entanto, no direito a opor-se e, se necessário depor um mau governante. Esta situação

34 Bouée, 2011, pp. 133–134

35 Bouée, 2011, p. 138

36 Bouée, 2011, pp. 143–144

histórica tem clara influência no funcionamento hierárquico das empresas, com duas principais consequências: a primeira é que os bons líderes devem reconhecer como legítimas as suas reivindicações sobre o valor que ajudam a criar; a ideia base é que se o trabalhador se esforça para criar riqueza para o patrão, o patrão deve dar algo em troca. A segunda é que, ainda que os padrões tomam decisões de uma forma aparentemente é a clássica ordem “superior-subordinado”, apenas o fazem após longas e exaustivas discussões com os seus conselheiros³⁷.

Espiritual: ao contrário do que é esperado no ocidente, o lado espiritual faz parte essencial quando não do planeamento, pelo menos da retórica do mundo dos negócios. Seria estranho de um CEO não utilizar o poder dos princípios e conceitos espirituais imbuídos na cultura e língua chinesas para comunicar com as várias partes interessadas da empresa e procurar o empenho dos trabalhadores em realizar a sua visão. Onde um CEO ocidental utilizaria ferramentas, estruturas e apresentações PowerPoint para convencer os funcionários das necessidades de mudar, os líderes chineses usam metáforas imbuídas de valores, mitos e lendas da cultura chinesa. Disciplinado: Ainda que seja vago em termos de lógica e espiritual em termos de comunicação, o emergente estilo de gestão chinês não é “mole”. O sistema de liderança nas empresas públicas e nas grandes empresas privadas é modelado com base no sistema do governo: o CEO (Presidente da República) e um grupo interno de conselheiros (Comité Permanente do Politburo) apoiados por poderosos *dongban*³⁸, incluindo um departamento disciplinar. O ciclo de avaliação do pessoal é curto, frequentemente mensal. O treino do *staff* é extensivo e controlado, à semelhança da Escola Central do Partido³⁹.

Natural: todos os estilos de gestão são “naturais”, no sentido em que emergem naturalmente, não sendo deliberadamente ou cuidadosamente desenhados. Pelo contrário, emergem em sítios particulares e em tempos particulares. Particularmente, o sistema chinês está a ser “naturalizado”: a desenvolver-se de forma a se tornar o estilo que teria emergido se nunca tivesse havido um modelo americano⁴⁰.

Como será claro, estas características não são visíveis em todas as empresas chinesas, sendo mais visíveis nas grandes empresas nacionais, quer públicas, quer privadas. No entanto, e ao contrário do que talvez fosse de esperar, eu próprio, trabalhando numa empresa estrangeira de tamanho reduzido, deparei-me com a existência das características aqui destacadas, particularmente a nível de expectativas dos funcionários chineses. Este é um tema que será detalhado de seguida, no capítulo adequado.

37 Bouée, 2011, pp. 145–146

38 Redução de 董事长 (dǒngshìzhǎng, *chairman*) e 办公室 (bàngōngshì, escritório), é uma equipa de apoio pessoal, que filtra a informação e protege o líder de intrusões indesejáveis. (Bouée, 2011, p. 174)

39 Bouée, 2011, pp. 146–147

40 Bouée, 2011, p. 148

4. Trabalho realizado

4.1. Introdução ao trabalho realizado

Ao entrar nesta empresa, foi-me oferecido um lugar na gestão do já referido restaurante – Aulare. Ao longo de três meses trabalhei e aprendi com duas colegas gerentes que já geriam o restaurante antes da minha chegada. Ambas as colegas eram filipinas educadas em institutos ocidentais e com experiência de gestão em restauração de estilo ocidental. É de salientar também que nenhuma das colegas dominava a língua chinesa e não tinham qualquer contacto com a cultura chinesa até se deslocarem a este país para exercerem esta posição. Era, portanto, meu objetivo expresso não apenas compreender e gerir o restaurante da mesma forma que a equipa que já lá se encontrava, mas, acima de tudo, servir de ponte entre as duas culturas; compreender onde estão os problemas de compreensão cultural e como melhorar o serviço do restaurante ao retificá-los.

De facto, no decorrer deste estágio, não só adquiri um valioso treino em gestão de uma empresa multicultural, como me deparei com diversos problemas e mal-entendimentos gerados pela diferença cultural ou linguística.

De seguida salientarei os que me parecem mais relevantes que, segundo creio, devem ser consideradas por empresas estrangeiras que pretendam entrar em funcionamento na China.

4.2. Exemplos práticos da influência da cultura individual num ambiente empresarial intercultural

4.2.1. Traduções deficientes

Um problema claro neste tipo de gestão internacional é a presença constante da necessidade da tradução. A este problema é acrescido o facto de a maioria das empresas não disporem de um tradutor dedicado, sendo os trabalhos de tradução geralmente relegados aos funcionários que tenham um melhor nível de domínio da língua, ainda que não sejam de facto tradutores. Esta é uma decisão popular tendo em conta que permite uma poupança considerável à empresa (por não ter de empregar um funcionário com a

tarefa exclusiva de tradução) e é aparentemente mais prático (por não ter de passar por uma terceira pessoa que realize a tradução). É este também o *modus operandi* da empresa onde estagiei, sendo esperado que os funcionários chineses com o nível de inglês mais fluente efetuam as traduções quer de inglês para chinês, quer no sentido inverso.

Este é, de facto, um sistema que funciona, é conveniente e económico. Acontece, no entanto, que operando por este sistema, ocorrem sempre pequenos erros de tradução que são sistematicamente ignorados, visto que os clientes e funcionários chineses, regra geral, não compreendem inglês e os clientes e funcionários estrangeiros não compreendem chinês. É precisamente um destes pequenos erros de tradução que mais contribuíram para o descontentamento dos clientes falantes de chinês.

Apresento de seguida um exemplo típico. Durante algum tempo depois de começar o meu estágio, reparei que era comum os clientes chineses ou falantes de chinês mostrarem-se incomodados ao receberem o seu pedido de *pasta*. Era comum referirem que não era o que queriam, apesar de terem indicado o prato correspondente no menu. Após uma leitura mais cuidada do menu em ambas as línguas, apercebi-me da razão. De seguida, apresento a parte correspondente do menu como tal como os clientes a viam:



PASTA CORNER 意面			
NO.			RMB
	A50 Fettuccini Carbonara	奶油培根 (150g/150克)	28
	A51 Spaghetti Bolognese	番茄肉酱 (150g/150克)	28
	A52 Linguini Seafood Marinara	海鲜 (150g/150克)	36
	A53 Penne Pesto	香蒜酱 (150g/150克)	25

Figura 3: Secção "Pasta corner" do menu

De forma a tornar claro problema encontrado, apresento uma tradução da versão chinesa para português:

Original (Inglês)	Original Chinês	Tradução para português
Fettuccini Carbonara	奶油培根	Natas e bacon
Spaghetti Bolognese	番茄肉酱	Molho à bolognesa
Linguini Seafood Marinara	海鲜	Marisco
Penne Pesto	香蒜酱	Pesto

Tabela 1: Tradução do menu

Como se torna claro, a tradução não sendo completamente errada, é claramente muito incompleta. Refere apenas o molho mas não o tipo de *pasta* que será servida. Além de que mesmo em relação aos molhos consegue ser extremamente reduzida (“marisco” para “Linguini Seafood Marinara”). A contribuir para esta situação está que a palavra chinesa para *pasta* (意大利面 Yìdàlímìàn, lit. “massa italiana”) é frequentemente utilizada para referir especificamente esparguete. É portanto muito natural que os clientes ficassem surpreendidos ao receber algo diferente do que pensavam ter pedido, para surpresa de todos os funcionários. De forma a resolver a situação revisei todo o menu e todos os materiais publicitários, corrigindo quando necessário. Encontrei muitas más traduções, a maioria completamente inofensivas, algumas outras com possibilidade de levar a más interpretações como a apresentada.

De seguida, apresento uma tradução mais correta e completa, que permitiria evitar os problemas referidos, permitindo ao cliente chinês, ou falante de chinês, ter a noção correta do pedido que está a fazer:

Tradução original	Tradução para português	Tradução correta	Tradução para português
奶油培根	Natas e bacon	奶油培根宽面	Fettuccini Carbonara
番茄肉酱	Molho à bolognesa	肉酱意粉	Esparguete à Bolonhesa
海鲜	Marisco	意大利海鲜扁面	Linguini à Marinara de marisco
香蒜酱	Pesto	香蒜酱水管面	Penne Pesto

Tabela 2: Tradução correta do menu

Repare-se que em vez de indicar apenas o molho acompanhante, é indicado também o tipo de *pasta* a ser servida. É também útil indicar que seguindo a ordem chinesa correta, é indicado primeiro o ingrediente ou

condimentos acompanhantes (neste caso, molho) e de seguida a base alimentar (neste caso, o tipo de pasta). Por exemplo, no caso do esparguete à bolonhesa a ordem correta é 肉醬 (ròujiàng, molho à bolonhesa) 意粉 (yìfěn, esparguete).

Este é um claro exemplo de como uma tradução não especializada (ainda que económica) contribua em grande parte para erros de compreensão de todas as partes e, no caso, de um estabelecimento comercial para insatisfação da parte dos clientes.

4.2.2. Diferentes expectativas (Sistemas de Gestão)

Algo em que os gestores estrangeiros deveriam ponderar seriamente é na diferença dos sistemas de gestão da China e do Ocidente. Este tema já foi bastante desenvolvido no capítulo anterior, mas tenciono focar-me na característica que encontrei na prática do meu estágio, o facto de ser “consensual”, segundo a análise de Charles-Edouard Bouée. Como se viu, é esperado no sistema de gestão chinês que o esforço de trabalho não seja apenas do trabalhador para o patrão, mas também no sentido inverso. Outra característica encontrada nesta situação é a de ser “mútuo”, como vimos, no sistema chinês a responsabilidade assim como os sucessos devem ser partilhados.

[Historicamente] o mandato de governação é condicional, dependendo do bom comportamento do governante. “O povo” reconhece a necessidade de um governante que os guie e tome decisões quando é necessário, mas reservam-se no direito de se oporem e, se necessário, depor um mau governante. (...) A parte do contrato de trabalho que não fica escrita é que se o funcionário trabalha arduamente para enriquecer os patrões, eles darão algo de volta.⁴¹

Empregados são membros da família corporativa. Enquanto ajudam a empresa a atingir o sucesso, que também é o seu sucesso, têm o direito a esperar oportunidades de se desenvolverem como pessoas.(...)

Este contraste com o modelo europeu centrado no dinheiro e avanço na carreira reflete a fascinação chinesa com o conceito de dinastia, e a aquilo que o

41 Bouée, 2011, p. 144

imperador/empresário oferece àqueles que o seguem. Os empregados trabalham em benefício do “patrão” que os recompensa e cuida deles em troca.⁴²

Esta diferença foi algo que experienciei de uma forma inesperada. Num dos meses do meu estágio deu-se uma situação complicada de gerir: os salários estavam especialmente atrasados. Ao aperceber-me que alguns dos funcionários estavam numa situação económica muito difícil já há algum tempo e de como essa situação estava a afetar o serviço do restaurante, devido à muito fraca motivação, tomei uma ação que não é muito comum e que nunca tinha acontecido nesta empresa. Dirigi-me à secção dos Recursos Humanos e encontrei-me com a funcionária responsável pelo pagamento de salários, deixando claro que a situação era inaceitável, a funcionária mostrou-se claramente envergonhada e apresentou-me diversas (e dissonantes) desculpas, que não aceitei, voltando a insistir no pagamento imediato dos salários como única forma de manter um bom serviço no restaurante. Ao voltar ao restaurante informei os funcionários de que tinha feito tudo o que estava ao meu alcance para que os salários em atraso fossem retificados. Como resultado da minha insistência, os salários foram, apesar de todas as impossibilidades que me apresentaram, de facto pagos no dia seguinte.

A situação curiosa deu-se, porém, de seguida. A partir desse dia – e refiro-me ao dia em que fui ao escritório, não ao dia de pagamento dos salários, – a atitude de todos os funcionários mudou drasticamente. A partir daí passaram não só a ser prestáveis – já o eram, – mas também a seguirem sem a menor hesitação o que quer que eu dissesse, estando sempre disponíveis a ajudar sem que eu sequer o pedisse. Esta atitude também marcou uma diferença em relação às minhas colegas que ainda que fizessem este trabalho há muito mais tempo, e tivessem experiência, ao contrário de mim, não conseguiam o mesmo tipo de atitude por parte dos funcionários chineses.

A razão desta mudança não foi óbvia para mim no momento em que aconteceu, no entanto, em retrospectiva compreendi a relação às diferentes características da gestão chinesa. Ainda que a empresa não fosse chinesa, os trabalhadores chineses têm as mesmas expectativas, que não se reduzem apenas ao pagamento do salário, incluem também a expectativa que os seus superiores cuidem e se esforcem por eles da mesma forma como estes trabalham pelo sucesso da empresa.

42 Bouée, 2011, pp. 145–146

4.2.3. Diferentes preferências e sensibilidades a sabores

À primeira vista parecerá que um bom restaurante de comida ocidental não será diferente na Turquia, no Paquistão, em Angola ou na China. Afinal o que define um bom restaurante deste tipo é a proximidade ao sabor real que a comida tem no país de origem. Até certo ponto este ponto de vista é adequado e, de facto, no estabelecimento em que estagiei era claro o cuidado para que a comida fosse o mais próxima possível. No entanto, a falha neste raciocínio é que as pessoas de diferentes países têm não apenas diferentes gostos mas também sensibilidades a sabores.

O caso mais comum durante o período do meu estágio foi relativo à sensibilidade ao sabor salgado por parte dos clientes asiáticos. Era comum, quando servido um prato que para os gostos ocidentais não podia de forma alguma ser considerado salgado, os clientes asiáticos (particularmente os clientes chineses e coreanos) queixarem-se do sabor extremamente salgado da comida. Queixas que iam das ligeiras sugestões às mais insistentes reclamações. Tendo em conta que em menu se encontravam bastantes pratos de marisco, que é naturalmente salgado, esta era uma situação complicada recorrente.

A situação foi na sua maior parte resolvida ao passarmos a indicar a nacionalidade do cliente com o pedido, de forma a que o cozinheiro possa decidir a quantidade de sal a utilizar consoante a sensibilidade típica da nacionalidade do cliente, sempre que possível. Não foi no entanto um solução perfeita, visto que mais de uma vez depois desta mudança de procedimentos, recebemos reclamações sobre o excesso de sal na comida em pratos que haviam sido condicionados sem qualquer sal adicionado.

4.2.4. Limpeza

Esta diferença de perspetivas das diferentes culturas será mais óbvia, pelo menos a qualquer pessoa que já tenha entrado num restaurante típico chinês.

Ainda que os chineses sejam atentos à limpeza e higiene em espaços privados, o mesmo não acontece com espaços públicos como restaurantes. Naturalmente, portanto, torna-se necessário um cuidado redobrado da gestão de um restaurante com estas propriedades em tudo o que esteja relacionado com a higiene. É precisamente esta uma das maiores dificuldades que encontrei, como explicar aos funcionários que aquilo a que chamam “limpo” e aquilo a que no ocidente chamamos “limpo” não é exatamente a mesma coisa. Este é claramente um ponto essencial para os clientes ocidentais, e só pode ser resolvido com compreensão

intercultural, explicações e exemplificação. A situação descrita no ponto anterior também ajudou neste caso, sendo que após acontecer, os funcionários estavam muito mais dispostos a trabalhar da forma pedida, mesmo que não a entendessem completamente.

4.2.5. Compreensão cultural/linguística

Esta é a questão central que foi trabalhada neste estágio e foi referida em todas as situações anteriores. No entanto, pela importância que tem em todo o trabalho e por ser a principal fonte de complicações, merece ser destacada.

Ao chegar ao local de estágio, apercebi-me que havia uma grande dificuldade de comunicação entre a gestão estrangeira e os funcionários chineses. Como já referi, as duas colegas que geriam o restaurante não falavam chinês, já os funcionários chineses falavam um nível muito reduzido de inglês, levando a que fosse muito frequente a incompreensão e má interpretação de informação. Naturalmente num estabelecimento em que todas as pessoas têm de trabalhar em conjunto, esta situação leva a todo o tipo de complicações. A partir da altura em que comecei a estagiar, passei a ser tomado como uma espécie de interprete, sendo requerido tanto pelas colegas na gestão do restaurante, quer pelos funcionários, como forma de se entenderem. Como será óbvio, a necessidade de uma terceira pessoa para transmitir as informações mais básicas tornam todo o processo de comunicação não só mais moroso, como mais propenso à má-interpretação.

Foi claro, no entanto, a ajuda produzida pela minha capacidade linguística em ambas as línguas utilizadas, permitindo uma comunicação sem barreiras entre todos os elementos. É, portanto, uma importante mais-valia para este tipo de empresa a presença de um trabalhador com capacidade linguística para trabalhar sem interpretação.

Conclusão

Findando este estágio, não posso deixar de referir a sua grande importância no meu percurso académico. O mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês, na sede do qual o presente estágio foi exercido tem um finalidade evidentemente prática, procurando dotar o mestrando com todo o tipo de capacidades relevantes no mercado de trabalho intercultural. A oportunidade de poder exercer nesse mesmo mercado uma posição de prática e exercício do que foi aprendido ao longo deste anos de estudo é clara e evidentemente essencial.

Tendo em conta a área de estágio por mim escolhida, a comunicação intercultural, particularmente relacionada com a atividade empresarial e gestão, o lugar que me foi oferecido, como parte de uma equipa de gestão intercultural num restaurante de comida ocidental na China, frequentado por clientes dos mais diversos países e regiões do mundo, é claramente uma oportunidade única e que me permitiu explorar um vasto número de conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico. Conhecimentos variados que incluem desde a língua, a cultura e as preferências chinesas até às diferenças de cultura na prática da gestão e a sua influência no funcionamento de uma empresa internacional e intercultural.

Outra grande vantagem desta experiência foi o grande número de conhecimentos que adquiri no seu decurso e que com os quais não teria entrado em contacto se não tivesse tido esta excelente oportunidade. A maioria destes conhecimentos adquiri na sequência das situações mais difíceis de resolver, anteriormente referidas, e são resultado das soluções encontradas. Alguns exemplos relevantes e preciosos para o meu percurso futuro são: as particularidades do sistema de gestão chinês – mesmo quando é aparentemente tão semelhante aos sistemas ocidentais; as pequenas diferenças de preferências de diferentes culturas – mesmo num grupo relativamente homogêneo a nível socioeconómico, como é o caso dos clientes deste restaurante; e a importância da tradução correta e da revisão detalhada – mesmo num caso em que esta pereça ser uma preocupação secundária, que um funcionário não especializado posso resolver, como é o caso de um menu de restaurante.

Em relação ao presente relatório, creio ser uma representação fiel da minha experiência prática de estágio. É um documento que relata a aprendizagem prática que experienciei durante o tempo em que fui parte de uma equipa de gestão multicultural num estabelecimento de comércio de origem ocidental mas sediado numa cidade chinesa. É, portanto, produto da minha aprendizagem e pode servir também como referência útil a qualquer indivíduo que pretenda dar início ou tomar parte numa experiência de gestão internacional, ou mesmo apenas que deseja expandir os seus contactos interculturais e os seus

conhecimentos sobre o tema.

Pretendo dar fim a este relatório da mesma forma que lhe dei início, com a célebre citação de Proust que nos lembra de algo que frequentemente é esquecido pelos todos quantos estudam a influência das culturas na gestão, que por vezes mais valioso que um estudo de mercado, é um estudo de nós mesmos, de quantas preconcepções trazemos connosco, porque “a verdadeira viagem de descoberta não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”.

Bibliografia

- Bouée, C.-E. (2011). *China's Management Revolution: Spirit, land, energy* (1st ed., p. 217). Palgrave Macmillan.
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 811–813. doi:10.1016/S0361-3682(03)00018-7
- House, R. J., & Mansour, J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology*, 50(4), 489–505.
- Jones, M. L. (2007). Hofstede - Culturally Questionable? *Oxford Business & Economics Conference*, 24–26.
- Williams, R. (1985). *Keywords: A vocabulary of culture and society - Revised Edition* (1st ed.). New York: Oxford University Press.

Webliografia

Tianjin Plus, *About TJ+* (accedido a 1 de Outubro de 2012)

http://www.tianjinplus.com/tjplus/index.php?option=com_content&view=article&id=124&Itemid=56

Boxinves, *About Us* (accedido a 1 de Outubro de 2012)

<http://www.boxinves.com.cn/aboutus.htm>

Business Tianjin, *About Business Tianjin* (accedido a 1 de Outubro de 2012)

<http://businesstianjin.com/article.php?id=43>

Aulare, *About Us* (accedido a 1 de Outubro de 2012)

<http://aulare.com/about.html>